

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

KSENIJA ANDERLIN

ULOGA POSLOVNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2015.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

KSENIJA ANDERLIN

ULOGA POSLOVNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI
ROLE OF BUSINESS COMMUNICATIONS
IN THE ORGANIZATION

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Ksenija Pletenac, prof.

ČAKOVEC, 2015.

Zahvala

Iskrena zahvala mojoj mentorici prof. Kseniji Pletenac na usmjeravanju i savjetima kod izrade mog završnog rada. Također se zahvaljujem prof. Maji Bregović dipl. bibl. koja je uvijek bila susretljiva i ljubazna bilo da mi je trebala literatura ili savjet.

Veliko hvala mojoj obitelji, suprugu Mladenu i djeci Melani i Mihaelu koji su prolazili sa mnom kroz sve faze mojih raspoloženja, koji su mi u ovim godinama studija bili najveća podrška.

Iskreno hvala mojim dragim roditeljima koji su bili uz mene i u sretnim i u teškim trenucima te što su vjerovali u mene da ja to mogu.

Hvala mojim dragim prijateljicama Lidiji i Marijani na podršci i razumijevanju.

Ksenija

SAŽETAK

U radu je prikazana uloga poslovne komunikacije u organizaciji. Uspješnost organizacije povezana je s kvalitetom komunikacije unutar organizacije. Komunikacija je proces dijeljenja informacija, odnosno proces u kojem se poruka prenosi od pošiljatelja prema primatelju i stoga je u središtu funkcioniranja organizacije. Da bi komunikacija u organizaciji bila uspješnija potrebno je da sudionici u komunikaciji posjeduju komunikacijske vještine. Razvoj komunikacijskih vještina i odnos sa zaposlenicima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. Uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje i motiviranje zaposlenika. Komunikacija povezuje ljude u organizaciji, a centralnu odgovornost u procesu razvijanja i održavanja sustava komunikacije ima rukovoditelj.

Unutar organizacije postoje smjerovi komunikacije koji se dijele na vertikalnu i lateralnu ili horizontalnu komunikaciju. Vertikalna komunikacija dijeli se na komunikaciju prema dolje i komunikaciju prema gore. Komunikacijom prema dolje nadređeni rukovoditelji ili menadžeri informiraju, usmjeravaju, koordiniraju i kontroliraju zaposlenike, dok komunikacijom prema gore ili prema vrhu menadžmenta zaposlenici šalju prijedloge za poboljšanje, pritužbe, probleme i svoja mišljenja te se na taj način nastoje riješiti problemi i donijeti kvalitetne odluke.

U radu se analiziraju i komunikacijske mreže kroz koje u organizaciji putuju informacije. To su mreža formalne i mreža neformalne komunikacije. Mreža formalne komunikacije slijedi pravila i smjernice koje definiraju tko, što, zbog čega i kada treba napraviti, dok mreža neformalne komunikacije počiva na osobnim dodirima i ne slijedi unaprijed određeni smjer.

Da bi postigli određene rezultate i ciljeve organizacije te da bi mogli utjecati na motivaciju zaposlenih, menadžeri moraju poznavati što to zaposlene motivira. Važnu ulogu kod motiviranja zaposlenika ima komunikacija putem koje menadžeri informiraju zaposlenike koliko dobro rade, što trebaju raditi te koliko se trude da postignu osobni i organizacijski cilj.

Suvremeni uvjeti poslovanja podrazumijevaju razvijanje kvalitetnijih odnosa i razvoj kvalitetne i učinkovite komunikacije. Kvalitetniji odnosi u poslovnom svijetu postižu se organiziranjem u timove. Tim je skupina ljudi različitih osobina koji imaju zajednički cilj i zajedničkim snagama rješavaju probleme i postižu određene rezultate. Prihvatanje tih različitih osobina ljudi unutar tima, stvara se bolja suradnja i kvalitetnije poslovanje, kao i bolje komuniciranje, što potiče veću motiviranost i kreativnost članova tima. Svaki timski rad ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti timskog rada su višestruke, dok nedostaci nisu toliko izraženi.

Aktivno slušanje poboljšava efikasnost komunikacije te uključuje pokazivanje interesa, suosjećanje, postavljanje pitanja, usmjeravanje pažnje na ono što je govornik rekao te uzvraćanje vlastitim riječima kako smo razumjeli govornikovu poruku.

U radu se prikazuje komuniciranje unutar organizacije i Ministarstva unutarnjih poslova kao policijske organizacije. Specifičnost ministarstva u odnosu na druge organizacije je u tome što Ministarstvo unutarnjih poslova nema proizvod na kojem će graditi uspjeh ili prepoznatljivost, već je njegov "proizvod" policijski ili državni službenik. To znači da su svi zaposlenici nositelji njegovog javnog uspjeha i ugleda. Za razliku od drugih organizacija u Ministarstvu unutarnjih poslova važno je poštivanje propisanih pravila međusobnog ophođenja policijskih službenika, komunikacija kao i druga ponašanja koja su poželjna u radu državnih i policijskih službenika. Krajnji cilj policijske organizacije nije ostvarenje profita, već sigurnost i povjerenje građana.

Ključne riječi: aktivno slušanje, komunikacija, motiviranje, organizacija, policijski službenik, tim

SADRŽAJ:

SAŽETAK

1. UVOD	5
2. PROCES KOMUNIKACIJE	7
3. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI	9
3.1. Važnost komunikacije u organizaciji.....	11
3.2. Uloga rukovoditelja u poslovnom komuniciranju	12
4. SMJER KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI.....	15
4.1. Vertikalna komunikacija.....	15
4.1.1. Komunikacija prema dolje.....	15
4.1.2. Komunikacija prema gore	16
4.2. Lateralna ili horizontalna komunikacija	17
5. KOMUNIKACIJSKE MREŽE U ORGANIZACIJI.....	18
5.1. Mreža formalne komunikacije	18
5.2. Mreža neformalne komunikacije	20
6. FUNKCIJE KOMUNIKACIJE	23
6.1. Motiviranje.....	24
7. TIMSKI RAD I KOMUNICIRANJE.....	26
7.1. Karakteristike učinkovitih timova	28
7.2. Prednosti i nedostaci timskog rada	30
7.3. Aktivno slušanje	32
8. INTERNA KOMUNIKACIJA U MUP-u	34
8.1. Policijska organizacijska struktura	37
8.2. Međusobno ophođenje policijskih službenika.....	40
8.3. Komuniciranje državnih i policijskih službenika	41
8.3.1. Telefonsko komuniciranje	42
8.3.2. Šaltersko poslovanje i komuniciranje.....	43
9. ZAKLJUČAK.....	44
10. LITERATURA	46
POPIS SLIKA	48
POPIS TABLICA	48

1. UVOD

Tema završnog rada je "Uloga poslovne komunikacije u organizaciji". Odnosi među ljudima nisu mogući bez komunikacije, tako je dobra i efikasna komunikacija neophodan dio ljudskih odnosa. Cilj koji se želi postići radom jest prikazati da je komunikacija jedna od najosnovnijih funkcija u bilo kojoj organizaciji i njezina važnost se ne može dovoljno naglasiti. To je proces prijenosa informacija, ideja, misli, stavova i planova između različitih dijelova neke organizacije. Kao jedna od vještina i znanja ophođenja s ljudima, uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih.

Sve organizacije i menadžeri s njima na čelu žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. Način na koji ćemo djelovati i ophoditi se prema zaposlenima može biti olakšavajući ili otežavajući za rad tvrtke.

Da bi organizacija postigla prednost u odnosu na konkurenciju izuzetno je važna ne samo kvalitetna komunikacija između djelatnika istog, ali i različitog hijerarhijskog nivoa, već i brzina komunikacije unutar cijele organizacije. Dobro komuniciranje među osobljem organizacije dovodi do njenog uspješnijeg rada, a tako i do postizanja željenog profita i zarade što je cilj većine organizacija u svijetu.

Poslovna komunikacija pomaže organizacijama u boljem funkcioniranju i ostvarivanju uspjeha na poslovnom planu.

Komunikacija u današnjem poslovnom okruženju očito je izazov, međutim na taj izazov može se utjecati tako da se uklone prepreke, da se nauči povezivati sa suradnicima, da se unaprijede osnovne komunikacijske vještine te da se osvijeste norme poslovnog ponašanja.

Ljudska je komunikacija kompleksan proces u kojem se poruka na mnogo načina može izgubiti, ignorirati ili krivo interpretirati. Ponekad samo jedna riječ ili pogled može uspješno prenijeti ono što želimo reći.

Rad započinje sažetkom u kojem je ukratko opisan cijeli rad. Prvi dio rada je uvod u kojem će se opisati tema i struktura završnog rada.

U drugom dijelu rada opisat će se sam proces komunikacije te njegovi ključni dijelovi koji su potrebni za uspješan tijek i provođenje procesa.

U trećem dijelu rada definirat će se pojam komunikacije unutar organizacije. Nakon objašnjenja pojma, naglasak će se staviti na važnost komunikacije unutar organizacije, te na ulogu rukovoditelja u poslovnom komuniciranju odnosno u organizaciji.

U četvrtom dijelu rada opisat će se vertikalni i horizontalni smjer komunikacije. Naglasak će se staviti na vertikalnu komunikaciju, na komunikaciju prema dolje i komunikaciju prema gore.

Komunikacijske mreže unutar organizacije detaljno će se opisati u petom dijelu rada. Nadalje, prikazati će se usporedni prikaz mreže formalne komunikacije sa mrežom neformalne komunikacije te njihove ključne karakteristike.

U šestom dijelu rada opisat će se funkcije komunikacije, posebno motiviranje kao najvažnija funkcija komunikacije odnosno kao jedan od bitnih elementa za razumijevanje ponašanja u organizaciji.

U sedmom dijelu rada definirat će se pojam timskog rada te njegova uloga u organizaciji. Navesti će se karakteristike te prednosti i nedostaci timskog rada. Također, naglasak će biti na aktivnom slušanju kao jednom od čimbenika koji doprinosi uspješnom procesu komunikacije unutar organizacije.

U osmom dijelu prikazat će se uloga poslovne komunikacije na primjeru MUP-a. Opisati će se interna komunikacija, utjecaj organizacijske strukture MUP-a na komunikaciju, međusobno ophođenje policijskih službenika, komunikacija policijskih službenika, telefonsko komuniciranje te šaltersko poslovanje i komuniciranje.

Deveti dio rada je zaključak. Na kraju rada je popis korištene literature, Internet izvori, popis slika i popis tablica.

2. PROCES KOMUNIKACIJE

Da bi se komunikacija uopće mogla dogoditi, odnosno da bi se komuniciralo u nekom poslovnom kontekstu, sudionici komunikacije moraju:

- "poznavati jezik – njegove verbalne i neverbalne elemente te jezične uzorke prikladne za određenu komunikacijsku situaciju
- imati interakcijske vještine tj. poznavati obilježja različitih komunikacijskih situacija i biti u stanju odabrati prikladan oblik interakcije, protokol, za konkretnu situaciju
- imati kulturno znanje tj. poznavati bitna obilježja društvene strukture u kojoj komuniciraju, sustav njezinih vrijednosti i stavova" (Miljković i Rijavec, 2002,12).

Prema autorima Robinsonu i Judgeu (2009) ključni dijelovi komunikacijskog procesa su:

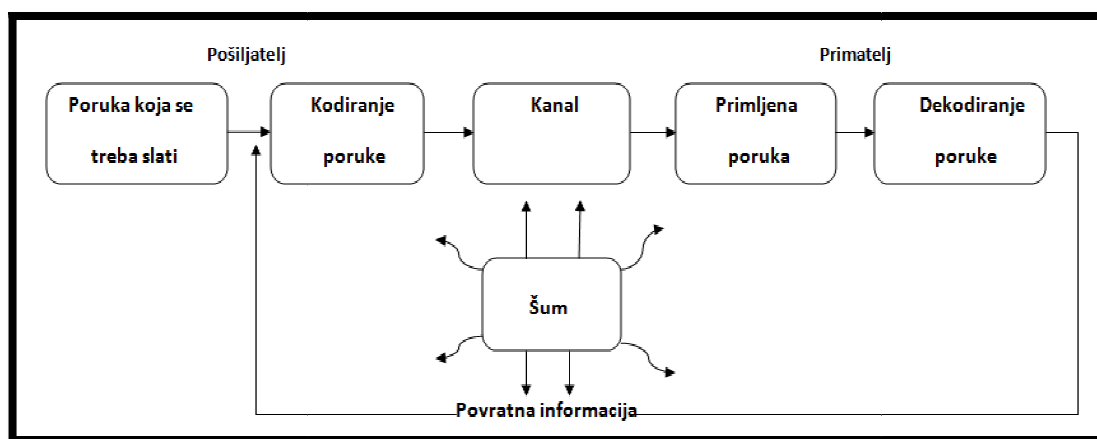
1. "pošiljatelj
2. kodiranje
3. poruka
4. kanal
5. dekodiranje
6. primatelj
7. šum i
8. povratna informacija" (Robbins i Judge, 2009, 369).

Komunikacijski proces započinje kad pošiljatelj želi prenijeti činjenicu, ideju, mišljenje ili neku drugu informaciju primatelju. Nakon toga slijedi kodiranje tj. pretvaranje informacije u poruku koju primatelj može primiti i razumjeti. Dok se informacija ne kodira, ona ne može biti podijeljena s drugima. Poruka se zatim šalje primatelju odgovarajućim kanalom kao što su elektronička pošta, fiksni ili mobilni telefon, pisma, izvještaji, sastanci ili komunikacija licem u lice (Sikavica i sur., 2008). Nakon što je poruka stigla do primatelja, on je mora dekodirati i mora je razumjeti (Miljković i Rijavec, 2002).

Nažalost svaka od ovih komponenti može stvoriti smetnje tj. šum u komunikacijskom kanalu i učiniti nejasnom poruku koju je pošiljalatelj želio poslati. To mogu biti fizičke smetnje poput iznenadnog telefonskog poziva, zvuka nekog tko glasno govori ili kašlje u blizini, buka s ulice, prekida telefonske veze i slično (Sikavica i sur., 2008). Zadnja karika u komunikacijskom procesu je povratna informacija. Povratna informacija je provjera koliko se uspješno prenijela poruka tj. pokazuje da li je postignuto razumijevanje ili ne (Robbins, 1995). Upravo je stvaranje razumijevanja kod primatelja osnovni cilj komunikacijskog procesa (Sikavica i sur., 2008). Uspješna komunikacija je postignuta kada poruka od pošiljalatelja do primatelja stigne neizmijenjena, ako je primatelj razumio poruku pošiljalatelja, te ako je ispravno procijenio njenu važnost (Miljković i Rijavec, 2002).

Izbor ispravnog komunikacijskog kanala, učinkovito slušanje i povratno informiranje poboljšavaju učinkovitost komunikacije. Uspješnost ukupnog procesa komunikacije ne ovisi samo o pošiljalatelju poruke, na nju utječe i priroda poruke, struktura organizacije, kao i spremnost primatelja poruke na komunikaciju (Robbins i Judge, 2009). Kad govorimo, govor je poruka, kad pišemo, pisanje je poruka, kad gestikuliramo, kretnje naših ruku i izrazi na našim licima također su poruka (Robbins, 1995). Navedeni proces komunikacije prikazan je na slici 1.

Slika 1: Komunikacijski proces



Izvor: Robbins, Judge: Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2009. str. 370

3. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Organizacija ne može funkcionirati bez komunikacije. Kad informacije poteknu, dogode se prvi sastanci, počinju prvi razgovori i komentari, i tad počinje stvarni život svake okupljene skupine. Komunikacijom se povezuje vrh s temeljem svake organizacije (Tudor i Srića, 1998). Autori Robbins i Judge (2009) definiraju pojam organizacije kao svjesno koordiniranu društvenu jedinicu, koju čine dvije osobe ili više ljudi i koja djeluje da bi postigla neki zajednički cilj ili skup ciljeva s najmanjim mogućim naporom. Komunikacija dolazi od latinske riječi (lat. *communicare*) što znači učiniti nešto općim ili poznatim (Fox, 2006) ili "najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu" (Fox 2006: prema Hymes 1972). Bogata i učinkovita komunikacija ima mjesto u svakoj organizaciji. O njoj ovisi ozračje u organizaciji, suradnja, druženje, interakcija, kreativnost, rukovođenje, motivacija (Tudor i Srića, 1998). Ona je izuzetno važna u organizaciji, pomoću nje prenose se informacije od jedne osobe prema drugoj. Kad se govori o komunikaciji u organizaciji, govori se o poslovnoj komunikaciji koja se može definirati kao "sveukupni protok informacija unutar organizacije, i to od svih, sa svima i o svemu" (Perinić, J. (2008) : prema Plenković, M. (2008) 18).

Komunikacija u organizaciji predstavlja primjenu svih zakonitosti komuniciranja ovisno o području djelovanja organizacije, a odnosi se na rad, međusobnu koordinaciju, međusobne odnose i slično. Organizacijsko ili interno komuniciranje (engl. *Internal communication*) može se definirati kao razmjena ideja i informacija unutar organizacije.

Uspješnost organizacije povezana je s kvalitetom komunikacije unutar organizacije. Gotovo da nema organizacije koja ne navodi komunikaciju kao jedan od izazova s kojima se susreće u svakodnevnom radu.

"Organizacija bez komunikacije ne postoji" (Miljković i Rijavec, 2002, 1). Proizlazi da organizacija postoji zahvaljujući komuniciranju između ljudi. Koliko je komunikacija važna u funkcioniranju organizacije govori i autor Perinić (2008) koji uspoređuje komunikaciju sa značenjem kojeg gravitacija ima za održavanje i funkcioniranje planeta i zvijezda u svemiru.

Temeljna funkcija komunikacije unutar organizacije odnosi se na očuvanje zajedništva. Komunikacijom u organizaciji stvara se ozračje povjerenja i zajedništva između zaposlenika. Samo u takvim okolnostima zaposlenici su spremni na suradnju i timski rad, a sve s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva (Perinić, 2008).

Što je organizacija veća, to ima i veći broj zaposlenika, pa se stoga u njoj odvija veći broj komunikacija. Kad bi komuniciranje u organizaciji bilo nekontrolirano, ona bi vrlo brzo mogla propasti s obzirom na to da se ne bi mogle donositi prave odluke na pravom mjestu i u pravo vrijeme. S obzirom na to postoji potreba da se komunikacije u organizaciji uredi. Tako se razvijaju komunikacijski smjerovi i komunikacijske mreže. Smjerovi komunikacije označuju postupak i redoslijed u prenošenju informacija između pojedinca i rukovoditelja odnosno između organizacijskih jedinica (Buble, 2006), dok su komunikacijske mreže strukture putem kojih pojedinci komuniciraju (Sikavica i sur., 2008).

Najčešći izvor sukoba unutar organizacije je slaba komunikacija. Niti jedna skupina unutar organizacije ne može opstati bez komunikacije. Komunikacija se mora razumjeti, dakle ona mora uključivati prijenos i razumijevanje značenja. Kad menadžer ima ideju, bez obzira koliko ona bila velika, postaje beskorisna ako nije prenesena tako da je i drugi shvate i razumiju (Robbins, 1995). Komunikacija je potrebna svima, poglavito menadžerima koji pomoću nje mogu kvalitetno obavljati svoju ulogu u poslovnom procesu. Uloga ili zadaća menadžera je dolaziti do određenih informacija prije konkurencije i na temelju informacija donositi kvalitetne odluke.

3.1. Važnost komunikacije u organizaciji

Važnost komunikacije unutar organizacije je neizmjerena. Komunikacija je posebno važna kod određivanja ciljeva organizacije, njihove realizacije, organizacije ljudskih resursa, selekcije, razvoja i ocjenjivanja djelatnika, vođenja, poticanja i motiviranja te stvaranja klime u kojoj djelatnici žele imati svoj doprinos. Takva komunikacija u organizaciji utječe na sve akcije koje vode poboljšanju organizacije (Sikavica i sur., 2008).

Komunikacija da bi pridonijela uspjehu organizacije mora biti efikasna i efektivna. Razlika između efikasne i efektivne komunikacije prikazana je u tablici 1.

Tablica 1: Efikasna i efektivna komunikacija

efikasna komunikacija	Komunikacija je koja troši manje vremena i resursa
efektivna komunikacija	To je komunikacija kod koje je primljena informacija ili poruka identična ili vrlo slična odaslanjoj

Izvor: Sikavica i sur.: Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008. str. 573

Pod pojmom efektivna komunikacija podrazumijeva se, da je informacija prenesena identično ili vrlo slično, a pod efikasnom komunikacijom podrazumijeva se prijenos komunikacije s najmanje utrošenog vremena ili resursa. U oba slučaja dolazi do prijenosa komunikacije.

"Pri tome treba znati i da efektivna komunikacija nije uvijek efikasna (kao npr. kad se neka manje važna informacija prenosi komunikacijom licem u lice i tako troši puno vremena i energije), a efikasna ne mora biti efektivna (kao npr. kada se koristi elektronička pošta da bi se poruka brzo i jeftino prenijela, ali je svi ne shvate jednako)" (Sikavica i sur., 2008, 573). Može se reći da je jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije efikasna komunikacija.

Poslodavci procjenjuju da su komunikacijske vještine, usmene i pismene, važnije od svih drugih faktora koji utječu na uspjeh u poslu. Posebnu pažnju kod izbora kandidata za posao posvećuju indeksu slušne razvijenosti, pri čemu se misli na sposobnost kandidata da neku poruku točno prenese drugoj osobi (Miljković i Rijavec, 2002). Da bi se moglo komunicirati u nekom poslovnom kontekstu, sudionici komunikacije moraju poznavati jezik njegove verbalne i neverbalne elemente, imati interakcijske vještine odnosno poznavati obilježja različitih komunikacijskih situacija te imati kulturno znanje tj. poznavati obilježja društvene strukture u kojoj komuniciraju (Miljković i Rijavec, 2002).

Sve organizacije kao i njihovi rukovoditelji žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s zaposlenicima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. Uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje i motiviranje te nagrađivanje zaposlenih. Takva komunikacija osigurava postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti, a zaposlenicima pruža mirnu atmosferu i zadovoljstvo. Za učinkovitu komunikaciju su odgovorni svi oni koji sudjeluju u ostvarenju organizacijskih ciljeva (Garača i Kadlec, 2011).

3.2. Uloga rukovoditelja u poslovnom komuniciranju

Komunikacija povezuje ljude u organizaciji. Centralnu odgovornost u procesu razvijanja i održavanja sustava komunikacije ima rukovoditelj. On je nositelj komunikacija između organizacijskih jedinica (Borovec i sur., 2011). Rukovoditelj je osoba koja planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. On ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvode zadaće, a ne da ih obavlja sam te pritom mora naći način kako motivirati zaposlene u procesu rada (Buble, 2006). Rukovoditelj je odgovoran za komunikaciju u svojoj organizaciji, jer bez komunikacije ne bi mogao kvalitetno obavljati svoj posao (Rouse i Rouse, 2005).

Komunikacija u organizaciji ima posebnu važnost za rukovoditelja. Sve ono što radi rukovoditelj uključuje komuniciranje, od mnogobrojnih sastanaka, razgovora, telefonskih poziva, pisanja izvješća i sl. pri tome je posebno važna usmena i pisana komunikacija, odnosno razvijene komunikacijske vještine. Bez komuniciranja rukovoditelj ne bi mogao kvalitetno obavljati svoj posao. Uspješnost rukovoditelja je nezamisliva bez komunikacije (Sikavica i sur., 2008).

Rukovoditelj formalnim kanalima šalje radne naloge i upute, obrazloženja, povratnu informaciju o kvaliteti obavljenog posla te strateške ciljeve organizacije. Pravovremena i kvalitetna komunikacija presudna je za uspjeh organizacije i samog rukovoditelja.

Rukovoditelj mora biti razumljiv svim sudionicima u procesu komunikacije. Način na koji će rukovoditelj odnosno menadžment komunicirati ovisi o stilu menadžmenta, kulturi organizacije te važnosti koju organizacija pridaje komunikaciji i jeziku (Fox, 2006).

Komuniciranje je povezano s obavljanjem osnovnih menadžerskih funkcija. "Tako je planiranje nezamislivo bez prikupljanja informacija iz okoline, organiziranje nemoguće ako se poslovi ne delegiraju i ne koordiniraju, uspješnost vođenja u korelaciji s razvijenošću menadžerskih komunikacijskih vještina, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika bez kvalitetnog praćenja rada, a kontrola nekvalitetna ako ne uključuje i davanje povratne informacije. Proizlazi da komunikacija prožima sve menadžerske aktivnosti, zadatke, funkcije, uloge i ponašanja" (Sikavica i sur., 2008, 573).

Mnogi rukovoditelji znaju vrijednost internog komuniciranja, pa ipak se malo vremena i resursa ulaže u razvoj i strategiju internog komuniciranja. Rukovoditelj ima značajnu ulogu u odnosu sa zaposlenicima i komuniciranju s njima te nastoje stvoriti okolinu u kojoj je komunikacija učinkovita. On treba poboljšati radni elan, poznavati načine motivacije i nagrađivanja zaposlenika te ulagati u njihovo cjeloživotno obrazovanje i stručno usavršavanje.

Rukovoditelji imaju veliku važnost u internoj komunikaciji, no ne moraju nužno biti najbolji komunikatori, ali moraju imati dobro razvijene vještine slušanja kako bi mogli interpretirati poruke zaposlenika te dobro razvijene vještine prosuđivanja kako bi mogli interpretirati poruke koje dolaze s više razine rukovođenja. Bez obzira na razvoj različitih komunikacijskih alata poput intraneta, *e-maila*, internog časopisa i drugih, ključna komponenta interne komunikacije je razgovor licem u lice.

Svaka organizacija ima ciljeve i rukovoditelji su ti koji moraju uputiti djelatnike da usmjere svoje napore i energiju na obavljanje one vrste posla koja pomaže organizaciji pri ostvarenju tih ciljeva (Borovec i sur., 2011).

4. SMJER KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Komunikacija se u organizaciji s obzirom na svoj smjer dijeli na:

- vertikalnu i
- lateralnu ili horizontalnu komunikaciju (Sikavica i sur., 2008).

4.1. Vertikalna komunikacija

Vertikalna komunikacija je komunikacija između organizacijskih razina tj. između podređenih i nadređenih u organizaciji. Prema smjeru dijeli se na komunikaciju prema dolje i komunikaciju prema gore.

4.1.1. Komunikacija prema dolje

Komunikacija prema dolje odvija se tako da informacije putuju niz hijerarhijski lanac tj. od nadređenih prema podređenima (Sikavica i sur., 2008).

" U ovom smjeru putuju:

- nalozi i upute (što i kako činiti)
- informacije i objašnjenja u vezi s radnim zadacima (i načinu/razlozima njihova obavljanja)
- informacije o ciljevima i ideologiji organizacije (što djelatniku daje osjećaj misije, jača motivaciju i radni moral)
- informacije o politici i uobičajenim postupcima organizacije
- povratne informacije podređenima o kvaliteti njihova rada" (Fox, 2006, 42).

To su komunikacije putem kojih nadređeni informiraju, usmjeravaju, koordiniraju i kontroliraju zaposlenike (Sikavica i sur., 2008). Smatra se da ovaj komunikacijski smjer može ohrabriti zaposlenike da međusobno budu iskreni i da imaju otvoren dijalog. Menadžeri osim što plasiraju željene sadržaje, pružaju zaposlenicima osjećaj misije, jačaju motivaciju i radni moral.

Razumljivost poruka koje se šalju zaposlenicima ovise ne samo o pošiljatelju i njegovim vještinama (stručnim, jezičnim i komunikacijskim) već na to utječe i sama priroda poruke kao i struktura organizacije.

Komunikacija prema dolje naglašena je u tradicionalnim organizacijama koje se često opisuju kao piramidalno organizirana poduzeća. Ovakve organizacije pripadaju klasičnom tipu shvaćanja unutrašnje organizacije koje posjeduje čvrstu hijerarhijsku strukturu. Prema nekim istraživanjima uočeno je da dolazi do gubitaka informacija uslijed filtriranja na hijerarhijskim razinama u organizacijskoj piramidi. Tako se informacije na svom putu od vrha prema dolje kroz lanac zapovijedanja često gube i uništavaju, što ima za posljedicu da mnoge upute ostaju neshvaćene (Perinić, 2008). Takvo uskraćivanje informacija za organizaciju je kontraproduktivno. Nasuprot tome, slobodno kolanje informacija ima pozitivan utjecaj na motivaciju i produktivnost (Robbins i Judge, 2009).

4.1.2. Komunikacija prema gore

Komunikacija prema gore odnosi se na slanje poruke od podređenih prema nadređenima (Sikavica i sur., 2008). Ovom komunikacijom putuju odgovori na komunikaciju iz vrha organizacije, prijedlozi za poboljšanje, pritužbe, problemi i mišljenja djelatnika. Na taj način se nastoje riješiti problemi i donijeti kvalitetne odluke (Bové i Thill, 2012). Ovaj smjer komunikacije prema gore je značajniji od komunikacije prema dolje. Veoma je iznenađujuće koliko malo rukovoditelja u većini organizacija zna o razmišljanjima svojih podređenih, iako bi morali znati kako razmišljaju i što misle njihovi zaposlenici. Ova komunikacija rukovoditeljima daje uvid u rad, stavove i probleme podređenih, a zaposlenicima osjećaj sudjelovanja, što pozitivno utječe na rad i moral (Perinić, 2008). Tehnike kojima se rukovoditelji koriste kako bi potaknuli komunikaciju prema gore su neformalne rasprave sa zaposlenicima, istraživanje stavova zaposlenika, korištenje procedura za davanje pritužbi, kao i politika otvorenih vrata koja potiče zaposlenike da se obrate menadžerima kada god žele (Sikavica i sur., 2008). Ovom komunikacijom menadžeri dobivaju informacije o tome što zaposlenici misle o svom poslu, o svojim kolegama i općenito o organizaciji (Robbins i Judge, 2009).

4.2. Lateralna ili horizontalna komunikacija

Lateralna ili horizontalna komunikacija je komunikacija između kolega i suradnika na istoj organizacijskoj razini, iz istih ili različitih organizacijskih jedinica. Uloga horizontalne komunikacije je ubrzanje protoka informacija, poboljšano razumijevanje (Fox, 2006), bolja koordinacija rada unutar i između organizacijskih jedinica (Sikavica i sur., 2008). Pomaže zaposlenicima da koordiniraju zadatke, rješavaju probleme (Bovée i Thill, 2012).

Horizontalna komunikacija odvija se kroz sastanke, neposredne razgovore, interno dopisivanje i izvješća (Fox, 2006). Njezina funkcija u organizaciji je ubrzan protok informacija, poboljšano razumijevanje, koordinacija i rješavanje problema među različitim odjelima organizacije (Perinić, 2008). Postavlja se pitanje: "Zašto postoji potreba za horizontalnom komunikacijom ako grupa ili organizacija ima učinkovitu vertikalnu komunikaciju?" (Robbins i Judge, 2009, 371). Odgovor je da horizontalna komunikacija štedi vrijeme i olakšava koordinaciju, a u nekim slučajevima ti su lateralni odnosi i formalno odobreni. No, lateralni odnosi češće nastaju neformalno da bi "skratili" vertikalnu hijerarhiju i ubrzali akcije.

Sa stajališta rukovodstva lateralna komunikacija može biti i dobra i loša. Dobra je kada strogo poštivanje formalnih vertikalnih struktura u svim vrstama komunikacije sprečava učinkovit i točan prijenos informacija. U tom slučaju lateralna komunikacija odvija se uz znanje i podršku nadređenih. Međutim kada se naruše formalni vertikalni kanali i kad se zaposleni obrate osobama iznad svojih nadređenih, a da o tome ne obavijeste svoje šefove, tada dolazi do sukoba i narušavanja komunikacije unutar organizacije (Robbins i Judge, 2009).

5. KOMUNIKACIJSKE MREŽE U ORGANIZACIJI

Komunikacijska mreža (engl. *communication network*) struktura je putem koje pojedinci, odnosno članovi grupa komuniciraju (Sikavica i sur., 2008). Unutar organizacije postoje formalne i neformalne mreže komunikacije. Formalna komunikacija je postavljena sustavom pravila i smjernica koje definiraju tko, što, zbog čega i kada treba napraviti (Tudor i sur., 2010). Uz formalnu postoji i neformalna mreža komunikacije koja počiva na osobnim dodirima i ne slijedi unaprijed određeni smjer (Perinić, 2008). Obje komunikacijske mreže su vrlo bitne za održavanje i razvijanje dobrih radnih i osobnih odnosa.

5.1. Mreža formalne komunikacije

Unutar svake organizacije postoji mreža formalne komunikacije. Formalna komunikacija je službeni proces prijenosa informacija u govornom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Nju potiče, stvara i ohrabruje sama organizacija, odnosno menadžment jer je ona nužna za obavljanje poslova. Struktura formalne organizacije usklađena je sa strukturom organizacije (Fox, 2006).

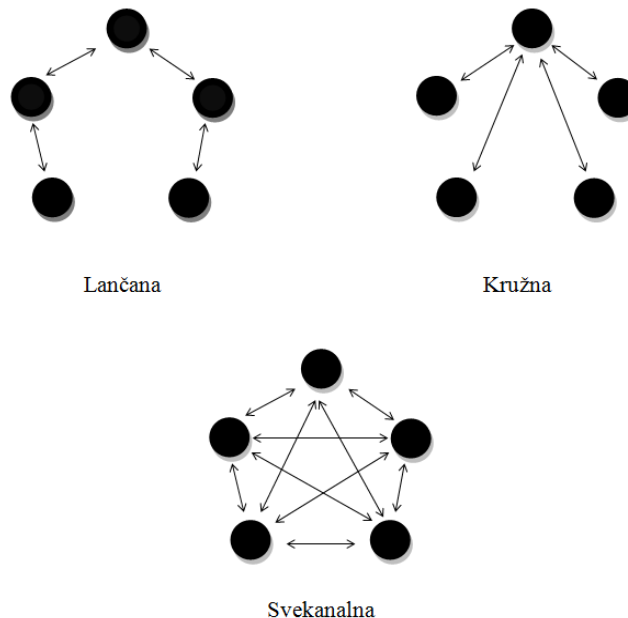
Formalne komunikacijske mreže unutar organizacije mogu biti vrlo složene. One mogu uključivati stotine ljudi, pet do šest ili više hijerarhijskih razina (Robbins i Judge 2009). Problem koji se javlja kod formalne komunikacije u organizaciji je mijenjanje odnosno filtrirane poruke pri njezinom prenošenju kroz organizacijske razine. Što je broj organizacijskih razina manji, veća je vjerojatnost da će poruka doći neizmijenjena.

Osnovna zadaća menadžmenta je efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju (Fox, 2006). Menadžer zna da je jedna od ključnih funkcija menadžmenta održavanje komunikacije. On postaje središnja figura mreže formalne komunikacije kroz koju se različitim kanalima šalju radni nalozi i upute, daju različita obrazloženja te traži povratna informacija o kvaliteti obavljenog posla i razini ostvarenih ciljeva poduzeća.

Moderno poslovanje zahtjeva razvijen sustav internog informiranja i komuniciranja koji pomaže zaposlenicima da u svom djelokrugu rada budu aktivni i zadovoljni kao sudionici u poslovnom procesu. Svaki menadžer prema svojim potrebama treba osmisliti komunikacijski sustav koji će se primjenjivati, jer je upravo kvalitetno i intenzivno interno poslovno komuniciranje temeljna odgovornost menadžmenta (Perinić, 2008).

Na slici 2. prikazane su formalne komunikacijske mreže za male grupe od po pet ljudi. To su: lančana, kružna i svekanalna komunikacijska mreža.

Slika 1: Tri uobičajene mreže malih grupa



Izvor: Robbins, Judge: Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2009. str. 375

Lančana komunikacijska mreža prati formalni zapovjedni lanac. Takvu mrežu komunikacije moguće je pronaći u većini organizacija.

Kružna komunikacijska mreža oslanja se na središnji lik koji usmjerava komunikaciju čitave grupe. Može se reći da taj lik može biti menadžer koji upravlja komunikacijom čitave organizacije, koji prima i šalje informacije. Isto tako ova vrsta komunikacijske mreže može se pronaći i u timu, gdje postoji jaki vođa.

Svekanalna komunikacijska mreža kao što joj i sam naziv govori dopušta svim članovima grupe da međusobno aktivno komuniciraju. Ovakva komunikacijska mreža postoji kod timova gdje ne postoji vođa i gdje komunikacija slobodno teče unutar tima (Robbins i Judge, 2009).

5.2. Mreža neformalne komunikacije

Neformalna komunikacija u organizaciji, vrlo je složena komunikacijska mreža koja počiva na osobnim dodirima i koja za razliku od sustava formalne komunikacije, ne slijedi neka pravila. Ona često sadrži ili traži informaciju koju menadžment slučajno ili namjerno nije formalno objavio. Kako bi se održala komunikacijska ravnoteža u organizaciji preporuča se pravovremeno odašiljanje informacija formalnim kanalima u svim smjerovima. Otvorena mreža formalne komunikacije je najbolje sredstvo kontrole neformalne komunikacije (Fox, 2006).

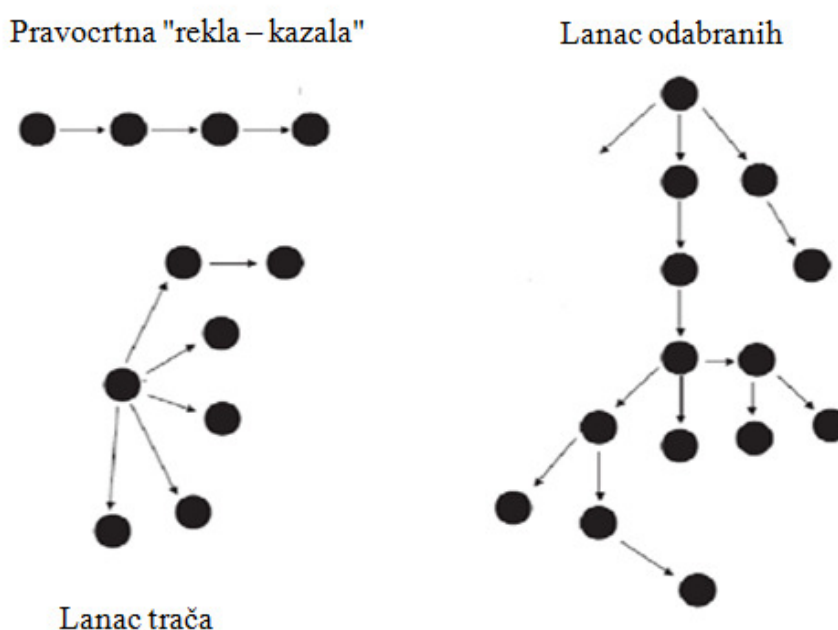
Mreža neformalne komunikacije širi se cijelom organizacijom, ali ne slijedi hijerarhiju organizacijske strukture. Takva komunikacija može biti vezana uz posao koji se obavlja u organizaciji ili osobne prirode, a najčešće postoji zbog toga što zaposlenici imaju potrebu za informacijama koje su im uskraćene kroz formalnu organizacijsku komunikaciju (Sikavica i sur., 2008). Iako neformalna komunikacija u velikoj mjeri prenosi glasine i ogovaranja, sustav neformalne komunikacije može sadržavati i informacije bitne za organizaciju.

Mudar menadžer priznaje postojanje neformalne mreže komuniciranja i koristi je za dobrobit organizacije. Od njega se očekuje da vođama neformalnih grupa dostavlja informacije korisne za organizaciju i tako neformalan sustav komuniciranja pretvori u neku vrstu medija putem kojeg se zaposlenicima priopćava namjera i ciljevi organizacije (Fox, 2006).

Neformalna komunikacijska mreža može vrlo brzo informirati veliki broj ljudi. Model "rekla- kazala" je temeljna neformalna komunikacijska mreža. Putem ove mreže zaposlenici prenose informacije jedni drugima izvan formalnih komunikacijskih kanala. Nedostatak ove mreže je što može iskriviti informaciju te nepovoljno utjecati na motivaciju zaposlenih.

Ključna karakteristika neformalnih komunikacija jest što osobe u informacijskom lancu poruke dobivene putem modela "rekla-kazala" smatraju vrlo vjerodostojnima. Takve glasine uglavnom čujemo od prijatelja ili kolega kojima vjerujemo, što glasinama daje dodatnu težinu. Zaposlenici više vjeruju tim glasinama pogotovo ako ne postoji povjerenje u komunikaciju koja se odvija formalnim kanalima. Na slici 3. prikazana su tri modela "rekla- kazala".

Slika 2: Tipovi "rekla-kazala" modela



Izvor: Rouse, Rouse: Poslovne komunikacije, Zagreb, Masmedia, 2005. str. 23

Model "pravocrtna rekla-kazala" je model koji prikazuje jednu osobu koja prosljeđuje poruku drugoj, druga trećoj, ova je prenosi četvrtoj i tako dalje. Tako nastaje jedan lanac te serija komunikacije u kojem se informacija kreće od jedne do druge osobe.

Drugi tip modela "rekla-kazala" naziva se "lanac trača". Ovaj model karakterizira što pojedinac poruku prenese svakome koga sretne, a onda svaka od tih osoba koja je primila informaciju može, ali i ne mora prenijeti tu informaciju nekoj drugoj osobi.

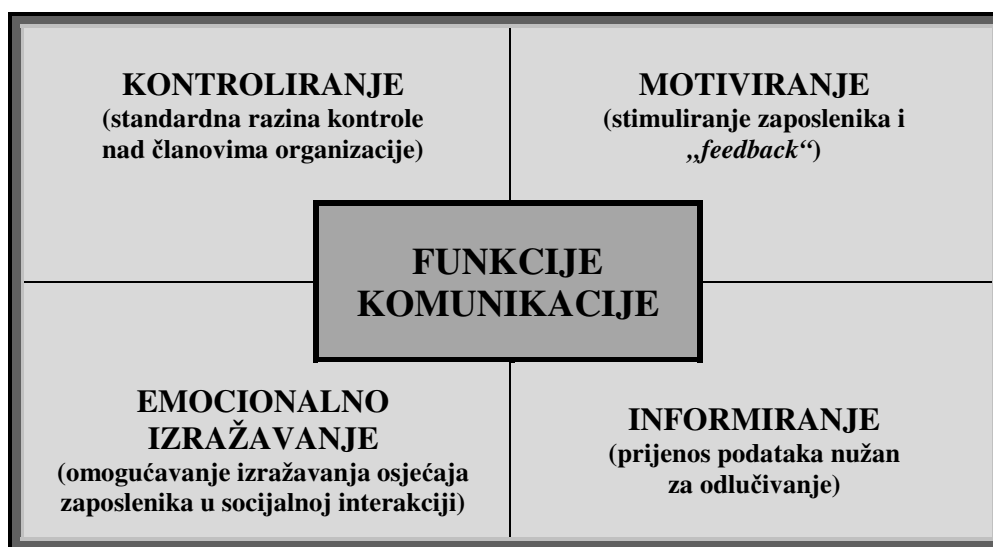
Treći je tip "lanac odabranih". Kod ovog modela osoba informaciju prenosi određenoj osobi koju je sama odabrala. Jedna ili više tih odabranih osoba opet će poruku proslijediti dalje, ali samo onima koje sama odabere (Rouse i Rouse, 2005).

6. FUNKCIJE KOMUNIKACIJE

"Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar grupe ili organizacije, a to su :

- kontroliranje
- motiviranje
- emocionalno izražavanje i
- informiranje" (Robbins i Judge, 2009, str. 368)

Slika 3: Osnovne funkcije komunikacije



Izvor: Jurković, Z. (2012), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije.

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713

Kontroliranje kao funkcija komunikacije služi za kontroliranje članova organizacije. Svaka organizacija ima hijerarhijsku nadležnost i pravila koja su zaposlenici dužni slijediti. Funkcija kontroliranja u komunikaciji unutar organizacije provodi se kada zaposlenici moraju slijediti opis svog posla, kad moraju slijediti politiku organizacije.

"Komunikacija koja se odvija unutar organizacije osnovni je mehanizam kojim zaposlenici iskazuju svoje frustracije i svoje zadovoljstvo" (Robbins i Judge, 2009, 369). U ovoj rečenici opisuje se funkcija komunikacije, a to je emocionalno

izražavanje. Kroz funkciju informirana zaposlenima se prenose informacije važne za donošenje odluka. Svaka organizacija da bi uspješno djelovala, treba održavati stanovit oblik kontrole nad zaposlenima, stimulirati njihov rad, omogućiti im emocionalno izražavanje i donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija (Robbins i Judge, 2009).

6.1. Motiviranje

Najvažniji dio menadžerskog posla u suvremenim poslovnim uvjetima postaje motiviranje zaposlenih. Menadžeri moraju znati motivirati zaposlene zbog sve većih i izazovnijih zadataka, zbog tehnologije koja zahtjeva moderni rad i razvoj, intelektualne napore i sve veći angažman zaposlenih, a najviše od svega moraju usmjeravati motivaciju zaposlenih prema postizanju organizacijskih ciljeva. Mnogi menadžeri sve više shvaćaju da je bit njihova posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.

"Temeljna zadaća menadžmenta, prema Druckeru, postaje učiniti ljude sposobnima za zajednički život i uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a njihove slabosti nevažne, što je zapravo bit organizacije, i to je razlog zašto je menadžment odlučujući činitelj" (Sikavica i sur., 2008, 531). Motivacija je proces koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanju da se postigne cilj organizacije. Tri ključna elementa u ovoj definiciji su intenzitet, smjer i upornost. Intenzitet podrazumijeva koliko jako se osoba trudi, smjer u kojem smjeru osoba ulaže trud koji je koristan za organizaciju, a upornost koliko dugo neka osoba može održati svoja nastojanja (Robbins i Judge, 2009). Kada menadžer poznaje odnosno razumije motivaciju zaposlenih, ona mu može služiti kao važan instrument za razumijevanje ponašanja u organizaciji (Sikavica i sur., 2008). Motivacija je unutarnji nagon i ona potiče pojedinca na ostvarenje njegovih ciljeva i zadovoljenje njegovih potreba, dok nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili to ne čine dovoljno dobro, zašto su odsutni s posla ili zašto odlaze iz organizacije (Tudor i sur., 2010).

Motivacija se ne može mjeriti, o njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno o rezultatima koji se postižu. Kad je riječ o ponašanju na radu, pokazatelj motivacije je radna uspješnost. Kad se govori o motivaciji u organizaciji, ona se može promatrati s dva aspekta. S aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja i s aspekta menadžera to je aktivnost koja osigurava da zaposlenici teže ka ostvarivanju postavljenih ciljeva (Sikavica i sur., 2008).

Menadžeri moraju biti svjesni da postoje razlike između toga što oni smatraju da motivira zaposlenike i onoga što zaposlenike stvarno motivira. Tako menadžeri govore da njegove podređene motivira dobra plaća, mogućnost napredovanja, sigurnost posla i dobri radni uvjeti, a zaposlenici s druge strane govore da im je važno priznanje za dobro obavljen posao, izazovnost posla, sudjelovanje u odlučivanju i empatija od strane nadređenih. Isto tako, da bi pojedinci bili motivirani i da doprinose uspjehu organizacije, sustav nagrađivanja mora biti pravedan. To znači da odnos uloženog (napor, vrijeme, rezultati, vještine, znanja, iskustvo) i dobivenog (plaće, beneficije, napredovanje, priznanje) mora biti proporcionalan. Stoga menadžeri trebaju osigurati da se plaće i nagrade temelje na zaslugama, a ono najvažnije je da menadžeri moraju imati na umu da su nagrade, a ne kazne učinkovito sredstvo motiviranja.

Na motivaciju zaposlenih utječu i razni čimbenici vezani uz obilježja menadžera poput osobnih obilježja. Ako je menadžer pristupačan, iskren, pravedan i pruža podršku svojim podređenima, podređeni će biti motiviraniji za posao, a s druge strane menadžer koji ne brine za svoje zaposlene, koji ih ne poštuje ili nepravedno kažnjava, vrlo uspješno poništava svaku motiviranost i poticanje zaposlenika za ostvarenje organizacijskih ciljeva. To znači da na motiviranost podređenih jako utječe sam stil vođenja nadređenog (Tudor i sur., 2010).

Da bi se uspješno održala visoka razina motiviranosti zaposlenika u organizaciji važnu ulogu ima interna komunikacija. Komunikacija potiče motiviranje, tako što zaposlenicima objašnjava što trebaju raditi, informira ih koliko dobro rade te koliko se trude da postignu neki cilj (Robbins i Judge, 2009).

7. TIMSKI RAD I KOMUNICIRANJE

Tim se stvara iz nekog razloga, zbog nekog cilja, koji članovima tima treba biti jasan, izazovan i dostižan, jer bez cilja nema niti tima (Tudor i Srića, 1998).

Komunikacija je u središtu funkcioniranja tima jer uključuje međusobnu razmjenu informacija koje se temelje na međuovisnosti i suradnji članova tima (West, 2005). Prema autorima Tudoru i Srići „tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili“ (Tudor i Srića, 1998, 14). Članovi tima moraju komunicirati jedni s drugima, kao i s ljudima izvan tima. Ova sposobnost traži preuzimanje dodatne odgovornosti za komunikaciju odnosno dijeljenje informacija s članovima tima, pažljivo slušanje njihovih izlaganja i oblikovanje poruka koje odražavaju zajedničke ideje i mišljenja tima (Bové i Thillu, 2012).

Učinkovita komunikacija unutar tima ključna je za njegovo uspješno djelovanje unutar organizacije. Najučinkovitiji timovi proslijedit će informacije jedni drugima, ovisno o potrebi. Unutar tima svaki član mora znati koje su informacije potrebne pojedinom članu tima. Putem elektroničke pošte mogu se slati male količine informacija. Veće količine činjeničnih podataka najbolje je slati u obliku dodatka koje primatelj može tiskati i iskoristiti kada mu odgovara. No nije uvijek elektronička pošta korisna, ponekad zna biti pogubna za sređivanje sukoba i neprikladna za rješavanje nekih složenih problema ili za donošenje odluka.

Malo su bolji način prenošenja informacija telefon i videokonferencija, dok je najbolja komunikacija licem u lice, pri kojoj boja glasa, izraz lica i govor tijela prenose ono što je sugovornik želio reći. Neposredan je razgovor najbolji za postavljanje pitanja, dublje istraživanje problema kao i za izgladivanje nesporazuma, stoga bi se timovi trebali sastajati barem jednom mjesečno. Kod timskih sastanaka poželjna je otvorena komunikacija i u tome je vrijednost tih sastanaka. Članovi unutar tima trebali bi razvijati ključne komunikacijske vještine (West, 2005).

Radom u timu razvijaju se prijateljstva na radnome mjestu, osjećaj shvaćenosti te osjećaj pripadanja, pri čemu se članovi tima mogu osloniti jedni na druge kad se pojave poteškoće te preuzimati rizike, sigurni u podršku svojih suradnika.

Pravi timski rad znači davanje odgovornosti i ovlasti timovima da sami odlučuju kako će obavljati posao na najučinkovitiji način (West, 2005).

Svaki član tima može poboljšati zajedničko komuniciranje, tako da bude usmjeren na:

- "usredotočavanje razgovora na problem, pridržavanje teme, svjesno zajedničko slaganje argumenata iz kojih će proizaći najbolji zaključak te izbjegavanje nadmetanja (tko će reći pametnije, tko će biti zadnji, čija će pozicija ispasti jača)
- uporabu kratkih govorničkih oblika, onih što potiču i podupiru jednakomjernu aktivnost svih sudionika: kratkih izlaganja, kružnih razmjena mišljenja, dijaloga, replika, pojašnjavanja, ponavljanja bitnog radi razumijevanja, postavljanja potpitanja
- stvaranja ozračja ravnopravnosti svih u timu, jednako osjećanje prava na komunikacijsku slobodu koja podrazumijeva slobodan odabir nastupa u razgovoru, sukladno potrebama i osjećajima (radna sloboda), slično ili različito mišljenje (sadržajna sloboda), raspoloženje (emocionalna sloboda)
- njegovanje povratnih informacija koje stalno i učinkovito spajaju govornika i slušatelja (potonji, na primjer pokazuje da je nešto razumio, postavlja kratka pitanja, traži pojašnjenja, ponavlja naglas smisao govornikova izlaganja, da bi dobio potvrdu da je dobro čuo, dok govornik potiče i traži povratnu informaciju, daje najkraće odgovore, namjerno uvodi kratke stanke u svoj govor)
- izbjegavanje stvaranja dodatnih prepreka učinkovitom komuniciranju koje otežava ionako tešku zadaću odašiljanja i primanja poruka (to će se dogoditi kada su sudionici previše raspoloženi, ljuti, emocionalno ekstremno "obojeni", kad selektivno prihvaćaju samo ono što odgovara njihovom mišljenju, stavovima, interesima, ali i kad vjerodostojnost podataka, izvora, činjeničnog zaključivanja, nije svima u timu jednako bliska)" (Tudor i Srića, 1998, 109).

Svaki član tima želio bi biti "idealni komunikator". To znači da bude ravnopravan s ostalim članovima tima, ni iznad ni ispod drugih u razgovoru, iskren, strpljiv kad drugi to nisu, otvoren i zainteresiran da čuje mišljenja drugih. Dobri komunikatori su oni koji više slušaju, a manje govore, koji su uporni u zastupanju boljih, a ne samo svojih stavova (Tudor i Srića, 1998).

7.1. Karakteristike učinkovitih timova

Najučinkovitiji timovi imaju manje od deset članova. Međutim, menadžeri uporno griješe i stvaraju prevelike timove. Kada timovi imaju previše članova dolazi do opadanja skupne kohezije, međusobne odgovornosti te članovi tima jedni drugima govore sve manje. Da bi tim bio učinkovit, članovi tima moraju raditi zajedno i preuzeti kolektivnu odgovornost za izvršenje važnih zadataka. Učinkoviti timovi vjeruju u sebe i vjeruju da mogu uspjeti. To se naziva timskom učinkovitošću (engl. *team effectiveness*). Timovi koji su prije bili uspješni u ostvarivanju svojih zadataka vjeruju i u buduće uspjehe, što ih motivira na marljiviji rad.

Da bi se povećala timska učinkovitost, rukovodstvo mora omogućiti timu da postigne male uspjehe i omogućiti obuku članova tehničkim i međuljudskim vještinama. Stvarajući male uspjehe, u timu se stvara timsko samopouzdanje (Robbins i Judge, 2009).

Timski način rada karakterizira:

- odnos prema cilju
- osnivanje tima
- razvoj tima
- rezultati koje tim postiže.

Učinkoviti tim mora imati sljedeća obilježja:

- predanost članova tima zajedničkom cilju
- svi članovi unutar tima moraju djelovati usklađeno, nadopunjavati se
- unutar tima mora postojati skupna kreativnost da bi se cilj postignuo što prije i što bolje uz najmanji utrošak resursa
- ravnopravnost među članovima tima čime se postiže mogućnost stalnog i potpunog razvoja te upotreba njihovih radnih i misaonih sposobnosti
- pozitivnog ozračja u timu u kojem se prepoznaje snažna motivacija, jaka skupna kohezija, sklad odnosa, otvorena komunikacija, timski ponos i zanos (Tudor i Srića, 1998).

Karakteristike člana tima prema autorima Tudoru i Srići (1998) su sljedeće:

- "razumije zajedničke ciljeve i vjeruje im
- pridonosi timu nesebičnim izvršenjem uloge koja mu je povjerena
- sudjeluje u timskom planiranju, odlučivanju, usklađivanju
- radi samostalno, ali surađuje s ostalima
- predlaže zamisli, iznosi sugestije i inicijative
- komunicira aktivno, otvoreno, konstruktivno i pošteno
- stalno uči, primjenjuje nova znanja, usavršava se
- motiviran je radom, rezultatima, druženjem, statusom
- koristi sva svoja znanja, sposobnosti i talent
- voditelja doživljava kao suradnika i trenera
- aktivan je u ocjenjivanju uspješnosti i rješavanju problema tima" (Tudor i Srića, 1998, 17).

Osobine ličnosti koje se korisne za timski rad i potiču dobru atmosferu unutar organizacije su: druželjubivost, otvorenost, spremnost za kritiku, izravnost, samopouzdanje, spremnost za prihvaćanjem novih izazova. Prihvaćanje tih različitih osobina ljudi unutar tima, stvara se bolja suradnja i kvalitetnije poslovanje, kao i bolje komunikacije, što potiče veću motiviranost i kreativnost članova tima (Tudor i Srića, 1998).

Članovi tima moraju vjerovati jedni u druge, jer međusobno povjerenje između članova tima olakšava suradnju te povezuje članove tima u uvjerenju da ih drugi članovi neće iskorištavati. Isto tako članovi tima skloniji su prihvatiti rizike ako misle da mogu vjerovati drugima u svom timu (Robbins i Judge, 2009).

Kod učinkovitih timova, svi sudionici u timu moraju posjedovati određene kvalitete, znanja i vještine kako bi doprinosili timu. Moraju biti spremni razmjenjivati informacije, suočavati se s konfliktima koji nastaju, a najviše trebaju vjerovati jedni drugima i raditi za zajedničku dobrobit tima i organizacije. Učinkovite timove karakterizira jasna usmjerenost k cilju, kreativnost te učinkovito prevladavanje konflikata, kao i otvorena i iskrena komunikacija (Bovée i Thill, 2012).

Timovi su uspješniji od pojedinaca, kada moraju izvršiti neki zadatak koji zahtjeva raznolikost u vještinama, prosuđivanju i iskustvu (Robbins i Judge, 2009).

Otvorena komunikacija između članova tima je presudna za učinkovitost tima. Članovi tima trebali bi komunicirati otvoreno, uvijek izražavajući podršku, aktivno slušajući te govoreći neposredno i uljudno (West, 2005).

"Najbolji timovi su oni u kojima ljudi vole to što rade zajedno" (Tudor i Srića, 1998, 32). Autori Tudor i Srića (1998, 32) citirali su timski rad Winstona Churchilla koji je izjavio: "Tajna uspjeha nije u tome da radimo ono što volimo, već da volimo ono što radimo". Ta ideja može se u potpunosti primijeniti na život i rad u uspješnim timovima.

7.2. Prednosti i nedostaci timskog rada

Timovi mogu imati značajnu ulogu u nastojanjima organizacije da ostvari svoje ciljeve (Bovée i Thill, 2012). Svaki timski rad ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti timskog rada su višestruke, dok nedostaci nisu toliko izraženi.

Autori Bovée i Thill (2012) kao prednosti timskog rada na prvom mjestu navode povećanu količinu informacija i znanja, to znači da razmjenom pojedinačnih iskustva tim ima pristup većem broju informacija i tako je usmjeren donošenju pravih odluka. Oni koji sudjeluju u donošenju odluka potiču druge da je prihvate. Rad u timu može osloboditi kreativnost i energiju među zaposlenicima koji dijele zajednički cilj i zajedničke odgovornosti. Isto tako navode da je prednost tima u tome jer ispunjava potrebu svakog zaposlenika da pripada grupi, smanjuje dosadu na poslu, povećava osjećaj dostojanstva i vrijednosti te smanjuje stres i međusobne napetosti.

Prema autorima Tudoru i Srići (1998) koristi timskog rada su:

- motivacija - članovi tima ostvaruju osobne i zajedničke potrebe
- skupna kohezija - članovi tima su čvrsto povezani te se teško mogu raspasti
- sinergija - međusobna povezanost članova tima da djeluju zajedno
- poboljšana organizacija - djelujući u timu članovi stječu motive i razloge za trajno unapređenje vlastite organizacije

- skupna kreativnost - djelujući u timu stručnjaci različitih znanja međusobno se nadopunjuju i stvaraju nova znanja.

Timovi omogućuju svladavanje složenih, opsežnih, rizičnih situacija i problema, smanjeni utrošak energije, novca, vremena i drugih resursa. Krajnji cilj takvog načina rada je zadovoljstvo svih sudionika.

Usprkos prednostima timskog načina rada postoje i njegovi nedostaci. Problemi koji se javljaju kod osnivanja tima mogu biti loša koordinacija, sukob interesa i ciljevi pojedinih članova tima, kao i loša komunikacija.

Ima onih koji izbjegavaju, mimoilaze i zanemaruju timski način rada.

Prvu skupinu čine rukovoditelji i menadžeri koji su ovlašteni odlučivati o primjeni timskog načina rada ili ga izbjeci. Ukoliko su ne obaviješteni i ne razumiju zahtjeve koje tim postavlja pred njih, neće moći razabrati koristi od timskog načina rada. Takvi rukovoditelji smatraju da su timovi neučinkoviti i da iziskuju financijska sredstva za sustave obrazovanja, usavršavanja i uvježbavanja članova kako bi postali učinkoviti.

Drugu skupinu čine oni koji su neodlučni, koji nemaju sposobnosti, dovoljno znanja, osobine ličnosti da postanu članovima tima, a posebno ne da preuzmu ulogu voditelja. Postoje i oni koji jednostavno nisu za timski rad i koji ne teže timskom radu (Tudor i Srića, 1998).

Neuspješan tim može biti gubitak vremena i novca, što može rezultirati nekvalitetnim radom i dovesti do frustracije između menadžera i zaposlenika. Kao jedan od najčešćih razloga neuspjeha timova navodi se nedostatak povjerenja, a do njega se dolazi kad sudionici u timu sumnjaju u motive ili doprinos svojih sudionika u timu (Bové i Thill, 2012, prema Colvin, 2006).

Kad se pojave novi članovi unutar tima, s jedne strane djeluju pozitivno, donose osvježenje, jer imaju neka drugačija iskustva, no nažalost neki ljudi unutar tima ih ne mogu prihvatiti. Bliži su im oni koji su im nalik, ne prihvaćaju tuđa mišljenja, radije surađuju s istomišljenicima.

Zbog toga tim treba biti spreman na negativne posljedice među kojima su:

- "sporije svladavanje problema
- otežano komuniciranje
- veća potrošnja energije u nekom kraćem trenu
- pojava više stručnih nesporazuma
- sporija izgradnja timske kohezije
- povećanje napetosti i frustracija, što dovodi do svađa i drugih oblika sukoba" (Tudor i Srića, 1998, 52).

Jedan od glavnih razloga neuspjeha u timu, kao i sukoba u timu je loša komunikacija.

7.3. Aktivno slušanje

Slušanje je vjerojatno najvažnija komunikacijska vještina (West, 2005). Postoji bitna razlika između čuti i slušati. Slušanje je aktivna potraga za značenjem, a čuti samo pasivna radnja (Robbins, 1995). Slušati što nam netko govori znači mnogo više od čuti ga što govori. Čuti je samo tjelesni aspekt slušanja. Kad poruku čujemo to ne znači da ju i razumijemo (Vodopija, 2006).

Mnogi od nas su slabi slušatelji. Postavlja se pitanje: „Zašto?“ Zato što je to teško, jer slušanje vrlo često umara, radije ćemo govoriti nego slušati. Slušanje zahtjeva umni napor. Statistika govori da prosječna osoba govori prosječno oko 150 riječi u minuti, dok joj je kapacitet slušanja više od 1000 riječi u minuti, i tu se javlja vrijeme kad je mozak besposlen (Robbins, 1995).

Nije dovoljno aktivno slušati nekoga dok govori, potrebno je to i pokazati. Time se potiče otvorenost govornika i povećava se vjerojatnost da ćemo dobiti informacije koje tražimo. Da, aktivno slušamo govornika, možemo pokazati tako da se smiješimo, kimamo glavom i sugovornika gledamo u oči. Suprotno tome, dok se meškoljimo, prekidamo i izbjegavamo pogled govornika, pokazujemo da govorniku ne posvećujemo dovoljnu pozornost te će vjerojatno takvo naše ponašanje, uvrijediti govornika, a nas omesti u razumijevanju onog što nam je govornik htio poručiti.

Aktivno slušanje je vještina koja poboljšava efikasnost komunikacije te uključuje pokazivanje interesa, suosjećanje, postavljanje pitanja, usmjeravanje pažnje na ono što je govornik rekao te uzvratanje vlastitim riječima kako smo razumjeli govornikovu poruku (Sikavica i sur., 2008).

Slušanje je osnova komunikacije u svim djelatnostima i u svakom poslu. Znati slušati klijenta ključ je svake organizacije, a znati slušati suradnike osobina je dobrog voditelja, ravnatelja ili suvremenog menadžera (Vodopija, 2006).

Timovi trebaju imati ljude koji znaju dobro slušati, davati povratne informacije, rješavati konflikte (Robbins i Judge, 2009).

8. INTERNA KOMUNIKACIJA U MUP-u

Postoji mnogo definicija poznatih autora o tome što je interna komunikacija. Prema Borovcu i sur. (2011) interno komuniciranje je proces kreiranja i razmjenjivanja poruka unutar mreže međusobno ovisnih odnosa kako bi se pomoglo razrješavanju nesigurnosti u okolini. To je proces kojim se prenose informacije, ideje i stavovi. Posebnu važnost u odnosu sa zaposlenicima, i to na svim razinama ima interna komunikacija, iz čega proizlazi da uspješna interna komunikacija dovodi do uspjeha organizacije.

Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova od iznimne je važnosti, prvenstveno zbog činjenice da za razliku od drugih organizacija ili tvrtki, Ministarstvo unutarnjih poslova nema proizvod na kojem gradi uspjeh ili prepoznatljivost. "MUP-ov "proizvod" je čovjek – policijski ili državni službenik te njihova usluga i uspjeh MUP-a leži u uspješnosti svakog njegovog službenika" (Borovec i sur., 2011, 10). Autor ističe da je važno da policijski službenici budu pravodobno upoznati sa svim ključnim informacijama i činjenicama jer su upravo oni nositelji MUP-ovog uspjeha i ugleda. Tako će bolje informirani zaposlenici biti zadovoljniji poslom i doprinijeti većoj produktivnosti, biti će motivirani i uključeni u rad organizacije, ostvariti će se bolji odnosi i bolje razumijevanje među zaposlenicima.

Pod pojmom poslovnog komuniciranja u Ministarstvu unutarnjih poslova podrazumijevaju se svi oblici komuniciranja (usmeno, telefonom, telefaksom, pisano, internetskim stranicama, elektronskom poštom */e-mail/* i besplatnim telefonima) kojima zaposlenici policijske organizacije komuniciraju tijekom radnog vremena međusobno ili s drugim osobama koje su na bilo koji način povezane s organizacijom.

Poslovna komunikacija obuhvaća elemente kao što su poslovno odijevanje, pravila ophođenja s drugim ljudima, ton glasa i govor tijela, uporaba riječi i pravila vođenja uljuđenog razgovora u različitim poslovnim situacijama te ponašanje za vrijeme poslovnih objeda.

Poslovno odijevanje je dio poslovnog ponašanja i predstavlja standardizirana pravila odijevanja unutar radnog mjesta (engl. *business dress code*), a dio su neverbalne komunikacije i neizostavni dio imidža organizacije, pri čemu zaposlenici svojim izgledom i pojavom komuniciraju upravo ono što svojim izgledom žele poručiti. Poslovno odijevanje bitan je činitelj u stvaranju prvog dojma, a potom i slike (engl. *image*) o cijeloj poslovnoj organizaciji (Kalem, 2014).

Verbalna komunikacija predstavlja središnji oblik komunikacije unutar policijske organizacije. Tradicionalno komuniciranje "licem u lice" najučinkovitiji je način predaje poruka zaposlenicima.

Informiranje zaposlenika u Ministarstvu unutarnjih poslova vrši se putem neposredne komunikacije npr. sastanaka, videokonferencija te putem posredne komunikacije, tu se posebno mogu istaknuti interne publikacije, kao što je "Policijski e-glasnik", službeno glasilo "Mir, Ugled, Povjerenje", kao i putem oglasnih ploča, intraneta, elektroničke pošte.

Osim verbalne (govorne) komunikacije postoji i neverbalna komunikacija. Kad i šutimo, komuniciramo. Jedan pogled ili pokret može ostaviti jači dojam od mnoštva riječi. Ovo je posebno važno jer policijski službenici u komuniciranju s građanima trebaju osvijestiti i kontrolirati svoj neverbalni način komuniciranja.

Prije svega policijski službenik treba biti svjestan odore koju nosi i njezine simbolike te uvijek paziti na svoj izgled. Također treba posebnu pozornost obratiti na neverbalnu komunikaciju drugih osoba kao što su na primjer izraz lica, geste, pokret, stav i držanje tijela, način hodanja i sjedenja koji su dobri pokazatelji nečijeg trenutačnog psihičkog odnosno emotivnog stanja. Može se reći da neusklađenost verbalne i neverbalne komunikacije pruža sliku neiskrenosti, kao i da je čitanje govora tijela vještina koja traži puno znanja i iskustva (Kalem, 2014).

Da bi se moglo utjecati na kvalitetu interne komunikacije važno je odgovoriti zaposleniku koje su njegove komunikacijske potrebe te mu dati odgovore na osnovna pitanja: "Koji je moj posao?, Kako mi ide?, Je li kome stalo?" (Borovec i sur., 2011, 16).

Osnovne komunikacijske potrebe zaposlenika prikazane su u tablici 2.

Tablica 2. Osnovne komunikacijske potrebe

Komunikacijske potrebe zaposlenika	Osnovne komunikacijske potrebe: <ul style="list-style-type: none"> • opće informacije o organizaciji, • specifične informacije koje im pomažu kod njihovog posla, • jasna slika o njihovoj ulozi, • jasna vizija tvrtke/organizacije, • informacija o praksama na radnom mjestu, • mogućnost za njihovo uključanje i konzultiranje • povratne informacije o rezultatima, • mogućnost edukacije i razvoja,
---	--

Izvor: Borovec i sur. (2011): prema Tench i Yeomans (2009), Interna komunikacija u
Ministarstvu unutarnjih poslova, Zagreb, AKD, str.16

U Ministarstvu unutarnjih poslova nositelji odgovornosti za organizaciju i funkcioniranje policijskog sustava su policijski rukovoditelji i policijski službenici. Njihova učinkovitost ovisi o osobnim karakteristikama i karakteristikama policijskog sustava. Osobne karakteristike policijskih rukovoditelja i policijskih službenika obuhvaćaju znanja, vještine te crte ličnosti, dok karakteristike policijskog sustava obuhvaćaju njegov materijalni, pravni i organizacijski aspekt. Konačan rezultat rukovođenja znači vođenja i slijeđenja u policiji ovisi o osobnim karakteristikama zaposlenika kao i o karakteristikama sustava (Borovec i sur., 2011).

Unutar MUP-a postoje neformalne mreže komuniciranja, koje se također ne smiju zanemariti. Neformalne mreže imaju važnu ulogu u organizacijskoj komunikaciji. Prostori na kojima se ljudi okupljaju tijekom radnog vremena, poput hodnika, aparata za kavu, sobe za poštu, često su prostori na kojima se izmjenjuju najnovije informacije, glasine i tračevi. Glasine nisu ni formalni ni kontrolirani način prenošenja informacija. Takav način prenošenja informacija od usta do usta često je najbrži način prenošenja informacija. Glasine su moćno sredstvo komunikacije, ali i opasno jer su informacije prenošene tim putem često nepouzdanе (Borovec i sur 2011: prema Broom, 2010). Iz navedenog se može zaključiti da su glasine često izvor dezinformacija.

Policijski službenici komuniciraju jednosmjerno i dvosmjerno. U žurnim situacijama kada se radi o potrebi zaštite svog ugleda ili kada je narušen javni red i mir i treba uspostaviti komuniciraju bez diskusije. U jednosmjerno komuniciranje spadaju naredbe koje se upućuju građanima. Dvosmjerno komuniciranje teži međusobnom sporazumijevanju i uvažavanju te je najbolji način komunikacije (Kalem, 2014).

U sustavu koji je toliko velik zaboravlja se pohvaliti, motivirati, istaknuti one koji su svojim nesebičnim zalaganjem doprinijeli dobrobiti svih (Borovec i sur., 2011).

Cilj komunikacije sa zaposlenicima je održati međusobne odnose između organizacije i zaposlenika o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh (Kalem, 2014).

8.1. Policijska organizacijska struktura

Organizacijska struktura spada među temeljne elemente svake organizacije. Prema Pusiću (1986) organizacijska struktura je plan rasporeda poslova i međusobnih veza među ljudima koji obavljaju poslove u organizaciji, dok Sikavica (1999) pod organizacijskom strukturom podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja (Pušeljić i Orlović, 2009).

Policijska organizacija jedna je od najstarijih organizacija. Policija nastaje zajedno s državom i oduvijek je imala primarnu zadaću da održi red u društvu. Koncept policije i njena uloga u društvu nije jedinstven i razlikuje se od zemlje do zemlje. Povijesno promatrano, pojam policije kao i funkcije policijske organizacije stalno su se mijenjale. Njihov sadržaj bio je uvjetovan ukupnim razvojem ljudske zajednice, društvenih sustava, državnih aparata te specifičnim, tradicionalnim značajkama organizacije državne uprave u svakoj od država posebno. Stoga, policijske organizacije širom svijeta tvore čitavi spektar modela unutarnje organizacijske strukture. Svaki policijski sustav reguliran je uvjetima u kojima je izgrađen i u kojima se razvija. Pri tome se izdvaja čitav niz vanjskih i unutarnjih čimbenika. Na koji će način neka država organizirati svoju policiju i kakav će položaj u društvu zauzimati, interno je i suvereno pitanje konkretnog društva. Posljednjih dvadesetak godina velika većina europskih država tendira da pravni okvir, organizacijska načela

i funkcioniranje policijskih sustava uskladi s demokratskim načelima Europske unije. U tom smislu se razvija i hrvatski policijski sustav (Pušeljić, Orlović, 2009).

Za policijsku organizaciju, kao organizaciju koja poštuje hijerarhiju, izuzetno je važno poštovanje propisanih pravila ponašanja, rada i komunikacije. Izuzetno je važno da svi policijski službenici koriste ista pravila i šalju poruku jedinstvenosti i usklađenosti u svemu što rade. Kako bi se postigla ta jedinstvenost mora se paziti na identitet i imidž organizacije. Identitet organizacije je način na koji se organizacija predstavlja kroz svoje ime, logo, znak, ponašanje, temeljne vrijednosti i viziju, dok je imidž dojam, slika koju smo drugima prenijeli o sebi.

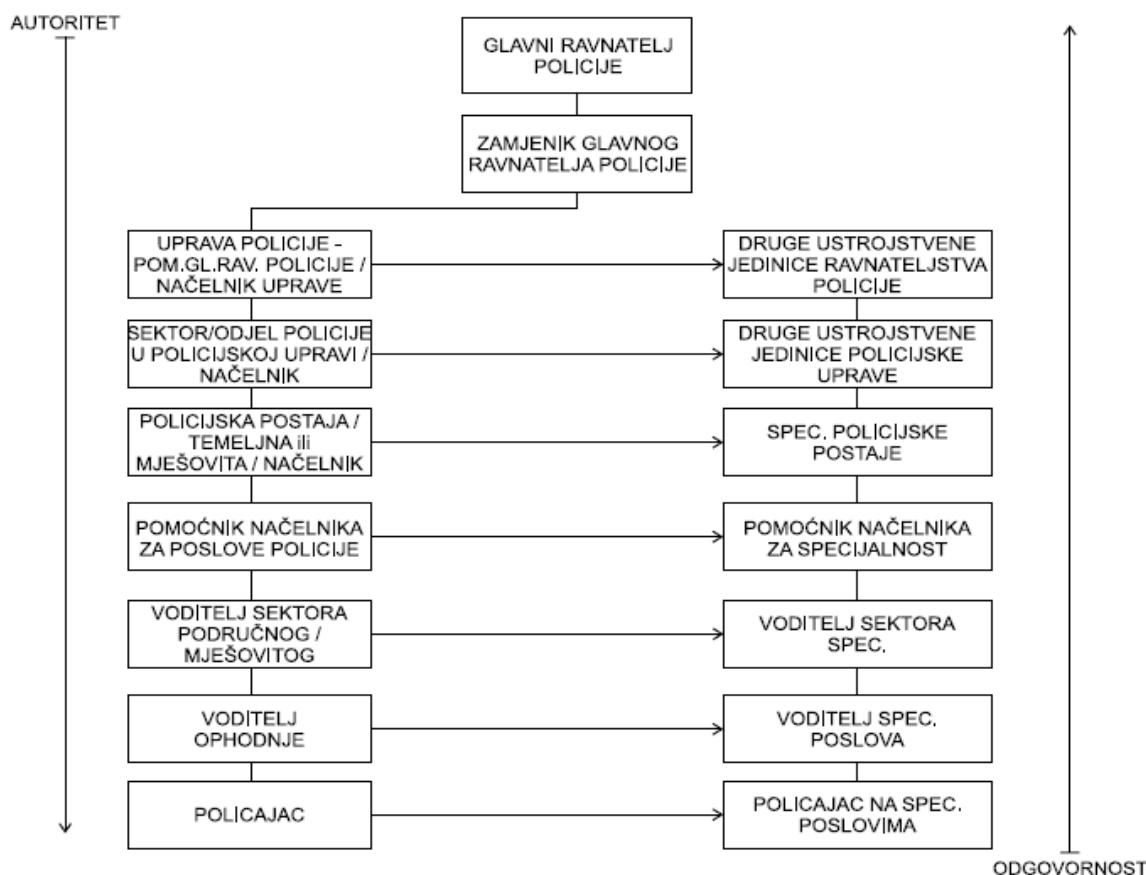
Ministarstvo unutarnjih poslova i policija kao dio Ministarstva izgradili su svoj identitet na način da su njihova obilježja, znakovi i ime prepoznatljivi. Također dio identiteta organizacije je i postupanje policijskih službenika i njihovo ponašanje tijekom obavljanja službe (Balgač, 2010).

Vertikalna i horizontala diferencijacija predstavlja razvijenost organizacije u visinu i širinu i temeljem određenih mjerila. Horizontala diferencijacija predstavlja podjelu zadataka u organizaciji, na različite pod zadatke na istoj organizacijskoj razini odnosno po širini organizacije. Ona može biti uža ili šira što ovisi o broju organizacijskih jedinica na istoj razini. Dok vertikalna diferencijacija predstavlja podjelu organizacije po dubini, tj. po razinama menadžmenta u organizaciji. Dublja je ona organizacija koja ima veći broj razina menadžmenta (Pušeljić i Orlović, 2009).

Kvalitetni međuljudski odnosi između državnih službenika, odnosno između službi i organizacijskih jedinica pridonose zajedničkom cilju, a to je da policija bude u funkciji građanima.

Policijska organizacijska struktura u Hrvatskoj je linijska što je prikazano na slici 5.

Slika 4: Linijska organizacijska struktura u sustavu Ravnateljstva policije



Izvor: Pušeljčić, Orlović (2009), Dimenzije policijske organizacijske strukture.

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=118030

Ova organizacijska struktura u sustavu Ravnateljstva policije određena je pravom izdavanja naloga nadređenog i izvršenja podređenog. Rukovoditelj ima pravo odlučivanja i započinjanja samostalnih akcija u okviru organizacijske politike. Taj odnos je jednostavan i izravan te polazi od najviše do najniže razine u organizaciji.

Policijska organizacijska struktura zasniva se na modelu tzv. divergentnog ustroja. Riječ divergentan dolazi od (lat. *divergere*) što u prijevodu znači biti okrenut na razne strane. To bi značilo da pojedina ustrojstvena jedinica pokriva određeni teritorij.

Formalizacija policijske organizacijske strukture podrazumijeva stupanj razine standarda, pravila i procedure kojima je određeno funkcioniranje policijske organizacije kao i ponašanje članova organizacije. To znači da je formalizacija policijske organizacije određena čitavim nizom zakonskih i podzakonskih akata te mjestom i ulogom policije u državi, posebno svrstavanjem policijske organizacije u sustav državne uprave.

U Ministarstvu unutarnjih poslova ustrojeni su:

- Ravnateljstvo policije
- uprave.

Prema čl. 12. Zakona o policiji Ravnateljstvo policije ustrojeno je u Ministarstvu kao upravna organizacija za obavljanje policijskih poslova.

Hijerarhijski odnosi važni su u funkcioniranju policijskih organizacija. Zakonitost policijskog postupanja često ovisi o izvršenju zapovijedi odnosno naloga kojeg izdaje nadležni rukovoditelj. Rukovoditelji su osobe koje raspolažu stručnim znanjem i iskustvom većim od neposrednih izvršitelja službenog zadatka. Njihovo stručno znanje i iskustvo je jamstvo uspješnog izvršenja službenog zadatka (Pušeljčić i Orlović, 2009).

8.2. Međusobno ophođenje policijskih službenika

Međusobno ophođenje policijskih službenika za vrijeme obavljanja službenih zadaća je strogo propisano i definirano. U prvom redu to se odnosi na hijerarhijske odnose, odnose nadređeni-podređeni, viši i niži po zvanju i položaju. Takvi odnosi su nužni, jer bi inače nastala samovolja u sustavu od nekoliko tisuća naoružanih osoba. Hijerarhijski odnosi ne znače osobnu podređenost policijskog službenika nižeg zvanja i položaja prema policijskom službeniku višeg zvanja i položaja, nego profesionalnu. Policijski službenici koji su na rukovodećim radnim mjestima moraju se prema podređenima odnositi s dužnim uvažavanjem, jednako tretirati sve zaposlenike, voditi računa o ujednačenom rasporedu radnih zadataka te si ne smiju dozvoljavati pristranost, pohvaljivanje i nagrađivanje prema osobnim simpatijama, a ne prema objektivnim radnim pokazateljima.

„Polijski službenici međusobno se oslovljavaju s "gospođo" ili "gospodine" i "vi", navodeći zvanje ili naziv radnog mjesta, a prilikom odazivanja na poziv, odazivaju se s "izvolite gospođo/gospodine", dodajući zvanje ili naziv radnog mjesta. Polijski službenik u odori dužnosnike ili rukovoditelje Ministarstva u civilnoj odjeći, koje poznaje oslovit će s "gospođo/gospodine", dodajući naziv njegovog radnog mjesta (ministre, zamjenice, ravnatelju policije, načelnice) i obavezno ih pozdraviti rukom.

Polijski službenik niži po zvanju i položaju uvijek će:

- prvi pozdraviti višeg po zvanju i položaju
- predstaviti se imenom i prezimenom, zvanjem, radnim mjestom te po potrebi i navesti ustrojstvenu jedinicu
- ustati i pozdraviti izravnog rukovoditelja kada ovaj uđe u njegovu radnu prostoriju.

Polijski službenik viši po zvanju i položaju uvijek će:

- prilikom rukovanja s policijskim službenikom nižim po zvanju prvi pružiti ruku
- predstaviti druge policijske službenike koji se nalaze u njegovom okruženju ili im dozvoliti da to učine sami.“ (Kalem, 2014, 161-162).

8.3. Komuniciranje državnih i policijskih službenika

Polijski službenici trebaju imati razvijene komunikacijske vještine i moraju se znati prilagoditi različitim situacijama i različitim sugovornicima. U komuniciranju s građanima trebaju se služiti standardnim književnim hrvatskim jezikom te izbjegavati upotrebu narječja i izraza lokalne sredine iz koje dolaze, jer time mogu izazvati komunikacijske poteškoće i nerazumijevanje.

Razgovorni jezik policijskih službenika mora biti kulturan, jasan, jednostavan i prilagođen sugovorniku (njegovom obrazovanju, zanimanju, društvenom položaju i sl.). Riječi mogu biti lijek, utjeha, ali i zaboljeti i udariti jače od fizičkog udarca, zato je važno što se kaže, ali i kako se nešto kaže. Zato su riječi moćno oružje i djelotvoran alat.

Razvijene komunikacijske vještine kod policijskih službenika:

- "povećavaju razinu njihove osobne sigurnosti
- unapređuju profesionalizam
- smanjuju pritužbe građana
- umanjuju stres na poslu i kod kuće" (Kalem, 2014, 171).

Policijski službenici se trebaju koristiti komunikacijskim vještinama, trebaju djelotvorno koristiti osjetila, puno slušati i zapažati (Kalem, 2014).

8.3.1. Telefonsko komuniciranje

Telefon je nevidljivo lice svake organizacije, tako i policijske postaje, uprave, Ministarstva. Glas s druge strane žice mora biti ljubazan i razgovijetan, jer je to prvi susret s nekom ustrojstvenom jedinicom koju pozove građanin. Čak i kad je građanin koji nazove nervozan ili nepristojan, osoba koja mu se javi bilo na telefonskoj centrali, u operativnom dežurstvu ili tajnica određene ustrojstvene jedinice, treba zadržati smirenost i ne smije uzvratiti istim tonom.

Osnovno pravilo kod javljanja na telefon je predstavljanje. Prilikom dizanja slušalice važno se predstaviti riječima: "Policijska postaja Čakovec, ili samo Međimurska, izvolite", tako da s druge strane pozivatelju bude jasno da je dobio traženi broj.

Neprikladno i neprimjereno je javljanje samo riječima: "Da", "Izvolite", "Molim", bez navođenja punog naziva ustrojstvene jedinice. Ako osobu moramo prespojiti to ćemo joj priopćiti na pristojan način: "Molim vas pričekajte, prespojiti ću vas kod te i te osobe", a ako se tražena osoba ne javlja, onda ćemo građanina prespojiti kod osobe koja mu može dati traženu informaciju ili ga zamoliti da nazove kasnije. Prilikom telefoniranja treba imati na umu da su slušalice mikrofoni koji "skupljaju" sve okolne zvukove, pa kad netko telefonira ostale osobe u prostoriji trebale bi prekinuti međusobne razgovore ili se maksimalno stišati. To se posebno odnosi na operativna dežurstva (postaja i uprava) koja građani neprestano zovu i u kojima šefovi smjena ili operativni dežurni trebaju biti maksimalno koncentrirani kako bi mogli pravilno zaprimiti dojavu ili poziv.

U prostorijama operativnih dežurstava ne smije se bespotrebno zadržavati, okupljati se bez povoda jer se na taj način ometa rad šefova smjena ili operativnih dežurnih. Pozadinski zvukovi kao što su smijanje, glasan razgovor, neprimjereno izražavanje, glasna glazba, kod pozivatelja tj. građanina stvara dojam neozbiljnosti i neugode. Isto tako nepristojno se javljati na telefon punih usta, srčuci kavu, šmrcati, iskašljavati se i slično. Važno je naglasiti da se službeni telefoni ne smiju zlorabiti za vođenje privatnih beskonačno dugih razgovora, za pozivanje brojeva s neprimjerenim sadržajima i na taj način uporabom telefona stvarati unutarnje troškove sustavu (Kalem, 2014: prema Osredečki 1992).

8.3.2. Šaltersko poslovanje i komuniciranje

Odnos službenika prema građanima i primjereno komuniciranje s građanima jednako je važno kao i komuniciranje policijskih službenika, jer jedno i drugo čini sliku Ministarstva unutarnjih poslova.

Građani svakodnevno komuniciraju i s ostalim dijelovima Ministarstva unutarnjih poslova gdje ostvaruju svoja prava i interese vezane uz državljanstvo, prebivalište, boravište, vozačke dozvole i drugo. Kada građanin dođe u ustrojstvenu jedinicu radi ostvarivanja nekih svojih prava, važno ga je na pristojan način uputiti gdje se treba javiti i točno mu objasniti način kretanja zgradom, radno vrijeme, gdje se nalazi pojedina referada ili ured te koje sve obrasce treba donijeti i popuniti i što sve priložiti. Osobe se ne smiju "šetati" od ureda do ureda, od šaltera do šaltera bez da se prije jave policijskom službeniku na informacijama koji će ih zapisati u knjigu evidencija posjetitelja i dati im iskaznicu "posjetitelj". Službenici su dužni pozdraviti, odnosno odzdraviti stranci koja dolazi na šalter ili ulazu u ured. Mora se poštovati radno vrijeme te je neprimjereno da stranke stoje pred šalterom ili uredom na početku radnog vremena, a da službenici tek počinju dolaziti na posao, smrknuto gledajući stranke i neprimjereno ih komentirajući (Kalem, 2014).

9. ZAKLJUČAK

Na kraju ovog rada može se zaključiti da je komunikacija proces cjeloživotnog učenja. Ne postoji područje ljudskog života u kojem komunikacija nije važna. Glavnu ulogu u procesu komunikacije ima pojedinac koji nastoji usavršiti komunikacijske vještine bez kojih ne može opstati u suvremenom poslovnom svijetu, u svijetu u kojem se nalaze različiti ljudi, različitih karaktera, izgleda ili različitih razmišljanja. Putem komunikacijskih vještina bilo usmenih ili pismenih, pojedinac prenosi vlastite ideje i osjećaje drugima kako bi ih oni mogli razumjeti. Razvoj komunikacijskih vještina, učinkovita poslovna komunikacija te dobra komunikacija između svih zaposlenika i menadžera sastavni je dio funkcioniranja organizacije kao i razvoja cjelokupnog organizacijskog sustava.

Komunikacija je poput nevidljive niti koja povezuje sve ljude unutar organizacije. Ljudi svakodnevno komuniciraju, bilo da govore, čitaju, pišu ili slušaju. Iz toga proizlazi da je nemoguće ne komunicirati jer i "ne komuniciranje" predstavlja oblik komuniciranja. Komunikacija je izrazito važna za organizacijske ciljeve, za njenu konkurentsku prednost, za njezino cjelokupno poslovanje te je stoga važno da komunikacija bude uspješna. Uspješnost organizacije ovisi i o menadžerima koji su zaduženi za dobru atmosferu u organizaciji, za motiviranost zaposlenika, za njihovo nagrađivanje, za timski rad, za međusobno uvažavanje te ulaganje u obrazovanje zaposlenih kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Komunikacija između zaposlenika i menadžera odnosno organizacijskih jedinica odvija se putem komunikacijskih smjerova i komunikacijskih mreža. Smjerovi komunikacije dijele se na vertikalne i lateralne ili horizontalne, dok se komunikacijske mreže dijele na formalne i neformalne. I putem komunikacijskih smjerova i putem komunikacijskih mreža, prenose se informacije bitne za funkcioniranje organizacije, za održavanje i razvijanje dobrih radnih odnosa. Za uspješno djelovanje organizacije također su važne i četiri funkcije komunikacije, a to su: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Ne može se reći da je jedna važnija od druge. Kontroliranjem se nastoji održati kontrola nad zaposlenima, motiviranjem se stimulira njihov rad, omogućava im se izražavanje osjećaja te ih se informira kako bi mogli odlučivati i donositi odluke.

Kod funkcioniranja timova unutar organizacije važnu ulogu ima komunikacija. Komunikacija povezuje članove tima, jer moraju proslijediti informacije jedni drugima kako bi ostvarili zajednički cilj. Članovi tima međusobno surađuju, razvijaju međusobne odnose, imaju potrebu za osobnim usavršavanjem te imaju dobro razvijene komunikacijske vještine poput aktivnog slušanja, rješavanja sukoba, dijaloga, diskusija. Kroz dijalog članovi tima slušaju jedni druge, a kroz diskusiju izlažu i brane svoje stavove, prijedloge. Ključ uspjeha svakog tima međusobno je razumijevanje i pomoć članova tima. Može se zaključiti da organizacija ovisi o timovima, jer se sve odluke unutar organizacije donose timski.

U ovom radu prikazala se komunikacija unutar organizacije i unutar Ministarstva unutarnjih poslova kao specifične organizacije, kako bi se prikazala razlika između organizacija. Ministarstvo unutarnjih poslova se razlikuje po tome, što je međusobno ophođenje policijskih službenika za vrijeme obavljanja službenih zadaća strogo propisano i definirano, a međusobni odnosi regulirani su raznim pravnim aktima. Policijski službenici se i izvan službe moraju ponašati uzorno kako ne bi štetili ugledu službe. Poslovno komuniciranje unutar MUP-a obuhvaća sve oblike komuniciranja koje imaju i ostale organizacije, ali policijska organizacija je specifična po tome jer u poslovno komuniciranje ulaze i elementi kao što su poslovno odijevanje, pravila ophođenja s drugim ljudima, ton glasa i govor tijela, uporaba riječi i pravila vođenja uljuđenog razgovora u različitim poslovnim situacijama. Policijski službenici poduzimaju sve što nalažu pravila struke, zakonski propisi, kako bi u svakom trenutku ispunili misiju, a to je sigurnost i povjerenje građana. Zahvaljujući strogo propisanim pravilima i načelima ponašanja te dobroj organizaciji rada, interna komunikacija u MUP-a je uspješna. Na kraju se može zaključiti da Ministarstvo unutarnjih poslova obavlja poslove određene zakonom i drugim propisima te je zahvaljujući navedenome, primjer učinkovite organizacije.

10. LITERATURA

1. Balgač, I.(2010). Protokol - važni aspekti internog komuniciranja. 2. izd. Zagreb, Odjel za nakladničko - knjižničnu djelatnost
2. Borovec, K.; Balgač, I.; Karlović, R. (2011). *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova*. (ur. Gabrijela Gorše). Zagreb, AKD, str.10
3. Bovée, C. L.; Thill, J. V. (2012). Suvremena poslovna komunikacija. Zagreb, Mate d.o.o.
4. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Fox, R. (2006). Poslovna komunikacija, 2. izd. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada
6. Garača, N.; Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta, <http://hrcak.srce.hr/76463> (24.7.2015.)
7. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713 (27.3.2015.)
8. Kalem, D. (2014). Međusobni odnosi i poslovno ponašanje policijskih službenika, str.161-162. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192564 (26.7.2015.)
9. Miljković, D.; Rijavec M. (2002). Komuniciranje u organizaciji. Zagreb, IEP d.o.o.
10. Perinić, J. (2008). "Znanost o komuniciranju - informiranje ili komuniciranje". U: *Paradigma poslovne komunikacije* (ur. Damir Mikuličić). Zagreb, Sveučilišna knjižara, str.18-24.
11. Pušeljić, M.; Orlović, A. Dimenzije policijske organizacijske strukture. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=118030 (27.7.2015.)
12. Robbins, S.P. (1995). Bitni elementi organizacijskog ponašanja 3. izdanje. Zagreb, MATE d.o.o.

13. Robbins, S. P.; Judge T. A. (2009). Organizacijsko ponašanje. 12. izd. Zagreb, MATE d.o.o.
14. Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb, Masmedia
15. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). "Definicija i važnost komuniciranja". U: *Temelji menadžmenta* (ur. mr.sc. Blaženka Vuk). Zagreb, Školska knjiga, str. 573-574.
16. Tudor, G. i sur. (2010). Vođenje i motiviranje ljudi, Knjiga prva. Zagreb, M.E.P. d.o.o.
17. Tudor, G.; Srića V. (1998). "Kako prepoznati tim". U: *Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada* (ur. Mladen Martić). Zagreb, M.E.P. Consult&Croman, str. 14
18. Vodopija, Š. (2006). Uspješno organiziranje i vođenje. Rijeka, Žagar d.o.o.
19. West, M. (2005). Tajne uspješnog upravljanja timom. Zagreb, Školska knjiga

POPIS SLIKA

Slika 1: Komunikacijski proces	8
Slika 2: Tri uobičajene mreže malih grupa	19
Slika 3: Tipovi "rekla-kazala" modela	21
Slika 4: Osnovne funkcije komunikacije	23
Slika 5: Linijska organizacijska struktura u sustavu Ravnateljstva policije	39

POPIS TABLICA

Tablica 1: Efikasna i efektivna komunikacija	11
--	----